УДК 334.012.62

И. А. КИРСАНОВА

РЕЖИМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ЭКОНОМИКАХ

Посвящена проблемам динамики режима корпоративного управления компаний в соответствии с периодом трансформационного процесса. На основании обобщения опыта постсоциалистических и других стран с переходной экономикой выявлены периоды их трансформации: ранний, промежуточный и поздний. Обосновывается, что динамика макроэкономических институтов, соответствующих тому или иному периоду, предопределяет наиболее благоприятный для компаний режим корпоративного управления: бюрократический, сетевой или рыночный. Показано, что динамика формирования доминирующих источников ресурсов корпорации в зависимости от изменений институциональной среды, принадлежность власти контроля детерминируют смену режима корпоративного управления. Делается вывод о том, что компаниям более выгодным является тот режим корпоративного управления, который соответствует макроокружению, т. е. определяется этапом трансформационного процесса. На основании предложенной градации периодов трансформации экономик постсоциалистических стран, динамики институциональной среды определен режим корпоративного управления для Республики Беларусь.

Ключевые слова: корпорации; корпоративное управление; транзитивная экономика; институциональная среда.

The article is devoted to the problems of the dynamics of the corporate governance regime in accordance with the transformation process's period. Based on the experience of post-socialist and other transition countries it is revealed the periods of their transformations: early, intermediate and late stage. It is proved that the dynamics of macroeconomic institutions corresponding to a particular stage determines the most favorable conditions for companies to corporate governance: bureaucratic, network or market. Shows how the institutional environment forms the dominant sources of funds to the corporation, as well as accessory control power, which determines the transition from a bureaucratic to a network, the network for market-oriented mode of corporate governance. It is concluded that it is more favorable for the companies to use corporate governance regime, which correspond to the macro environment, ie determined by the stage of the transformation process. Based on the proposed periods of transformation of the economies, the dynamics of the institutional environment, defined corporate governance regime for the Republic of Belarus.

Key words: corporation; corporate governance; emerge economies; institutional environment.

Корпоративное управление (КУ) является основой жизнедеятельности приватизированных компаний, занимая центральное место в их трансформации, функционировании в новых условиях. Изучение проблем, связанных с его особенностями, – весьма актуальная задача как на микро-, так и на макроуровне.

В статье обобщается опыт стран с переходной экономикой, к которым относятся социалистические страны, входившие в состав Советского Союза, страны Восточной Европы и Восточной Азии, т. е. те страны, которые находятся в трансформационном процессе от плановой экономики к свободной рыночной конкуренции. В рамках данной статьи наше внимание будет сосредоточено на корпоративном управлении в приватизированных компаниях. В связи с этим рассмотрим следующие вопросы.

1. Какие периоды перехода от плановой к рыночной экономике и соответствующие им режимы корпоративного управления можно выделить?
2. Как и при каких обстоятельствах компании переходят от одного режима к другому?
3. Какой режим корпоративного управления доминирует в Республике Беларусь в настоящее время?

Предыдущие исследования[1] показывают, что рыночные преобразования в странах с переходной экономикой могут быть разделены на три периода: ранний, или бюрократический; промежуточный, или основанный на сетевых взаимоотношениях; поздний, или рыночный. Наиболее общим для всех стран с трансформационной экономикой является переход от раннего, или бюрократического, периода ко второму, промежуточному, характеризующемуся доминированием личных и социальных связей, с последующим переходом к позднему, или рыночному, периоду[2].

Обзор научной литературы подтверждает наличие трех периодов. Доказательства существования бюрократического периода (т. е. доминирование государственной собственности, управления и контроля) были зарегистрированы в различных исследованиях[3]. Андрефф[4] показал, что в 1995 г., через 6 лет после начала трансформационных процессов, в среднем доля государства в экономике составляла 58 %; среди них самый низкий уровень наблюдался у Чехии – 31 %, Беларуси, Таджикистане и Туркменистане наиболее высокий – порядка 85 %. Существование промежуточного периода также подтверждено соответствующей литературой[5]. Эти исследования демонстрируют, насколько широко распространились сетевые личные взаимосвязи, представив собой особый режим КУ в силу отсутствия формальных рыночно ориентированных законов и правил. В конечном счете экономики некоторых стран, например Чехии и

Польши, в настоящее время уже перешли в окончательную фазу трансформации и функционируют в продвинутой рыночно ориентированной институциональной среде. При этом каждому периоду соответствует свой определенный режим корпоративного управления, использование которого является наиболее оптимальным и эффективным для компаний на каждой конкретной стадии трансформации и который сменяется вслед за сменой макроокружения.

Далее выделим детерминанты КУ, изменение которых наиболее ярко демонстрирует переломные точки в характере используемого режима корпоративного управления. По мнению исследователей[6], к ним относятся следующие:

- принадлежность контроля с целью защиты стейкхолдерами своих интересов в фирме;
- источники ресурсов для выживания и роста фирмы.

Заинтересованные стороны корпораций защищают свои интересы, используя некоторые формы власти. Одна из них – контроль за общим функционированием корпорации. В рамках данной статьи будем называть эту детерминанту властью контроля. Кроме характера власти контроля, другим фактором корпоративного управления являются источники ресурсов. Главная задача – выживание и рост компании, а отказ доступа к важнейшим ресурсам этому угрожает.

Мы полагаем, что в рамках конкретного периода трансформационного процесса каждый из режимов корпоративного управления характеризуется каким-то определенным доминирующим источником власти контроля и ресурсов.

Когда новые источники власти контроля и/или ресурсов становятся все более актуальными для компании, чем существующие, заинтересованные стороны проводят революционные изменения в управлении с целью их использования. В результате компании переходят из одного режима корпоративного управления в другой. В связи с этим можно привести несколько примеров. Многие китайские фирмы в последнее время отказались от своих традиционных отношений с банками и обратились к рынкам ценных бумаг. Они изменили свою практику корпоративного управления, обеспечивая большее раскрытие финансовой информации и изменение структуры совета директоров. Российские компании все чаще используют зарекомендованные в мировой практике стандарты и принципы корпоративного управления в силу отказа государства от их финансовой поддержки.

Рассмотренные факты позволяют сформулировать несколько предположений.

Предположение 1. *В странах с трансформационной экономикой изменения в принадлежности власти контроля и доминирующего источника ресурсов вызывают переход от одного режима корпоративного управления в другой.*

На ранней стадии переходного периода преобладает институт государственного контроля. Независимо от методов трансформации («шоковая терапия» или постепенные реформы) на ранней стадии страны с переходной экономикой по-прежнему в значительной степени зависят от наследия прошлой централизованной плановой системы: государственный контроль и собственность, мягкие бюджетные ограничения, благоприятные контакты с государством, управленческие неприятия риска[7]. При этом законы и правила поддержки рыночных сделок отсутствуют или слабо применяются[8]. Экономические субъекты не привыкли к культуре, основанной на справедливости и праве собственности[9]. Финансовая система далека от способности поддерживать рыночную экономику[10]. Кроме того, требуется время для развития рынков товаров и труда, которых не существовало в плановой экономике.

Таким образом, на данном этапе основным источником ресурсов компании, скорее всего, является государство, и ему также принадлежит контроль за ее деятельностью. Программы приватизации осуществляются с использованием таких методов, как ваучеры, продажи акции трудовому коллективу, аукционы, что часто приводит к концентрации собственников, таких как государство или государственные учреждения (например, национальные фонды приватизации и банки), менеджеры и другие заинтересованные участники. При этом государство независимо от формы собственности и положения в компании имеет наибольшую власть[11], а интересы других акционеров соблюдены обычно неравномерно. Внутренние акционеры, как правило менеджеры, являются центральными фигурами, поскольку они зачастую используют свое положение и способность манипулировать информацией для того, чтобы взять под контроль свои компании. Акционеры – трудовые коллективы – обычно не считают себя хозяевами своей фирмы. Внешним акционерам трудно контролировать поведение менеджеров в связи с отсутствием формальных институтов корпоративного управления, таких как исполнение корпоративного законодательства, судебный инфорсмент. Заинтересованные стороны полагаются на административную власть государства для защиты своих интересов. Кроме того,

государство выполняет роль доминирующего поставщика ресурсов за счет их перераспределения, и при этом ни личные взаимоотношения, ни бизнес-среда, ни рынки не способны стать поставщиками ресурсов для компаний. В целом на ранней стадии компании используют такие механизмы корпоративного управления, которые помогают обеспечить защиту стейкхолдеров и получать ресурсы. Например, члены советов директоров от государства (министерства, местных органов власти) могут помочь заинтересованным сторонам обеспечить защиту своих интересов и способствовать получению компанией ресурсов от государства: кредиты, субсидии, участие в госзакупках и др.

Как следует из изложенного, заинтересованные стороны должны принять механизмы бюрократического контроля, присущие ранней стадии, с целью нивелирования агентской проблемы и помочь компании приобрести необходимые ресурсы от государства. Практика показывает, что, когда государство надлежащим образом подготовлено к приватизации государственных активов и поддерживает бюрократический контроль на ранней стадии (например, Китай, Польша, Чешская Республика), агентские проблемы менее выражены. В противном случае менеджеры могут наносить ущерб фирмам и активам, что приводит к серьезным агентским проблемам (Россия).

Однако механизмы бюрократического контроля имеют серьезные ограничения, такие как низкая эффективность, коррупция и недостаток мотивации для контроля со стороны государственных должностных лиц[12]. Использование этого режима на ранней стадии связано не столько с его эффективностью, сколько с отсутствием альтернатив, когда другие способы управления еще не вступили в силу.

Предположение 2. *На ранней стадии транзитивного процесса компаниям наиболее выгодно использование бюрократического режима корпоративного управления по сравнению с сетевым или рыночным.*

Если страна действительно намеревается вступить в рыночные отношения, рано или поздно институты корпоративного управления развиваются и происходит постепенный отказ от механизмов бюрократического контроля[13]. К концу ранней стадии институциональная структура поддержки бюрократического контроля ослабнет. Между тем институты, поддерживающие рыночные операции, будут развиваться, но все еще оставаться далекими от способности регулировать экономические операции. Такие институциональные изменения меняют доминирующий источник власти контроля и ресурсов, вызывая переход от механизмов бюрократического контроля к основанным на сетевых взаимоотношениях.

Ослабление государственного бюрократического контроля и отсутствие справедливой судебно-правовой системы заставляет акционеров создавать собственные системы управления или искать защиту своих интересов среди личных взаимосвязей или в деловой среде. Незащищенные работники и миноритарные акционеры, скорее всего, продадут свои акции либо руководителям, либо другим крупным акционерам[14]. Действующие руководители будут использовать различные тактики, чтобы сохранить собственность в своих руках и осуществлять союзы с государственными чиновниками и руководителями других фирм с целью укрепления собственной власти. Финансовые группы и инвестиционные фонды выступают как крупные акционеры[15]. Компании часто контролируются группами с небольшими и относительно равными долями пакетами акций, которые в отсутствие формальных юридических ограничений, как правило, в ходе взаимодействия устанавливают неформальные системы защиты отдельных акционеров от оппортунистического поведения. Таким образом, фирмы принимают сетевое корпоративное управление.

Предположение 3. *Компании вступают в стадию перехода от механизмов бюрократического контроля к сетевым, когда государство перестает быть их доминирующим источником ресурсов и контроля.*

В промежуточной стадии основными источниками контроля и ресурсов являются взаимоотношения, возникающие в бизнес-среде. Поскольку компании менее координируются государством, они становятся самостоятельными и вынуждены изыскивать ресурсы извне. В этот период компании полагаются на традиционные взаимоотношения с клиентами, поставщиками, другими контрагентами[16]. Однако недостаточная развитость рынка, отсутствие правовой инфраструктуры делают приобретение ресурсов дорогим, рисковым или невозможным, заставляя тем самым компании взаимодействовать в знакомой бизнес-среде[17]. Поэтому и возникает зависимость компании от личных взаимоотношений в деловой среде, и эти взаимоотношения становятся сильнее существующих правил и представляют собой особого рода институцио-

нальные рамки корпоративного управления, основанного на личных взаимоотношениях в бизнес-среде (в дальнейшем будем их называть сетями). В силу таких обстоятельств основным источником власти контроля над деятельностью корпорации становятся такие сети. На этом этапе сетям принадлежит контроль и они – основные источники ресурсов.

Главными механизмами создания таких сетей являются: перекрестное владение одинаковыми пакетами акций; перекрестные советы директоров, объединение членов советов директоров и акционеров в одном лице; кредитование со стороны сетей.

Предположение 4. *На промежуточной стадии переходной экономики наиболее эффективно использование компаниями сетевого корпоративного управления.*

В поздней стадии институциональные рамки принимают очерченную форму, появляются формальные правила (например, право собственности, договорное и корпоративное право) и система государственного принуждения более жизнеспособна. Финансовые системы (рынки ценных бумаг, банков и финансовых посредников) являются более сложными и могут предоставлять финансовые услуги для фирм и инвесторов[18].

На данной стадии сетевое КУ становится серьезным ограничением для компаний, пытающихся расширить предпринимательскую деятельность за пределы границ сети[19]. Внутрисетевые операции, как правило, неэффективны, создают коррупцию, социальную несправедливость и беспорядок, поэтому общество, скорее всего, будет добиваться более жизнеспособной правовой системы и формальных механизмов правоприменения, чтобы преодолеть такие ограничения[20]. После формирования рыночной институциональной базы ожидается, что компании начнут добывать ресурсы на рынке, и заинтересованные стороны будут все чаще использовать внешний рыночный контроль за деятельностью корпораций. В силу развития товарных рынков, роста конкуренции компаниям необходимо сосредоточиться на создании возможностей для выживания и роста[21]. И теперь привязка только к взаимоотношениям в известной бизнес-среде может серьезно ограничить конкурентоспособность и снизить эффективность. Поэтому компании расширяют список своих контрагентов, выходя за рамки созданных ранее сетей, они завоевывают новые рынки сбыта, заключают контракты с другими, более конкурентоспособными поставщиками, получают финансирование из новых источников и т. д.[22]

Такая тенденция способствует подходу к точке перегиба от сетевых механизмов КУ к рыночным, соответственно основным источником контроля и ресурсов становится рынок. Акционеры теперь могут найти альтернативные механизмы получения прибыли, диверсифицировав свои портфели, отказываясь от прямого владения. Они становятся менее заинтересованными в сохранении собственных позиций в компаниях, тем самым ослабляя сети и их власть над компаниями. Новые, более опытные инвесторы будут принимать инвестиционные решения на основе рационального анализа портфеля, а не личных связей. Кроме того, расширение формальных правил и процедур принесет больше возможностей дисциплинирования менеджмента[23]. Наконец, рынок ценных бумаг, рынок корпоративного контроля и рынок труда высшего менеджмента уже сформированы и оказывают свое влияние на поведение менеджеров.

Когда рынок становится доминирующим источником власти и ресурсов, компании, скорее всего, будут реформировать свое корпоративное управление с целью адаптации произошедших изменений. Например, их деятельность должна стать более прозрачной, необходимо обеспечить раскрытие финансовой информации, приглашать независимых членов совета директоров и внешних акционеров (не только прямых, но и портфельных инвесторов), а также использовать компенсационные пакеты для выравнивания интересов менеджеров и акционеров.

Итак, развитие рыночных институтов способствует достижению точки перегиба от сетевого к рыночному режиму корпоративного управления.

Предположение 5. *Компании приходят к точке перегиба от сетевого к рыночному режиму корпоративного управления, когда их доминирующим источником контроля и ресурсов становится рынок, а не сеть.*

Как указывалось ранее, когда страны с переходной экономикой переходят к последней стадии, доминирующими становятся институты рынка. Теперь компания, как правило, полагается на рыночные источники ресурсов и рынок корпоративного контроля, что способствует переходу к рыночным механизмам корпоративного управления.

Системы корпоративного управления различных стран могут иметь отличия, такие как распределенная или концентрированная акционерная собственность, инсайдерская или аутсайдерская структура, ориентация на рынок ценных бумаг или банковскую систему. Несмотря на такие расхождения, их управление будет в значительной степени основано на формаль-

ных правилах и рыночных силах. Например, как инсайдерская континентально-европейская модель корпоративного управления, так и аутсайдерская англо-американская одинаково основаны на формальных механизмах правоприменения, а не на неформальных правилах или государственном бюрократическом контроле.

Рассмотренные механизмы КУ, в значительной степени внедренные в жизнь формальными законами и с учетом рыночной дисциплины, представляют механизмы рыночного управления. Последние исследования подтверждают, что рыночные механизмы корпоративного управления, скорее всего, эффективны в поздней стадии перехода экономики[24].

Предположение 6. *На последней стадии трансформационного периода компаниям наиболее выгодно использование рыночных механизмов корпоративного управления.*

Предположим, что в рамках такой периодизации трансформация экономики Беларуси находится на раннем этапе и ограничивается бюрократическими подходами в сфере корпоративного управления. Обоснование данного предположения приведем, осуществив краткий анализ институционального окружения управления корпорациями на данном этапе экономического развития.

Предположение 7. *В Беларуси присутствуют все признаки бюрократического режима корпоративного управления.*

Первым фактором, указывающим на доминирование бюрократического режима корпоративного управления, является факт существенного вмешательства в экономику государства, волевой позиции высшего руководства страны в сфере корпоративного управления. Вторым фактором, указывающим на раннюю стадию развития института корпоративного управления Беларуси, является неразвитость фондового рынка. К третьему фактору, который подтверждает нахождение институтов корпоративного управления Беларуси на ранней стадии развития, отнесем слабость защиты прав миноритарных акционеров и неразвитый судебный инфорсмент в данной сфере[25].

Таким образом, современный этап институционального развития корпоративного управления в Республике Беларусь в условиях институционального окружения характеризуется бюрократическим режимом, связанным с существенным государственным влиянием, слабой защищенностью прав миноритарных акционеров и все еще формирующимся фондовым рынком.

Итак, мы утверждаем, что присутствуют две основные детерминанты корпоративного управления на уровне компании в странах с переходной экономикой: принадлежность власти контроля и источники ресурсов. На ранней стадии основным источником контроля и ресурсов является государство, что делает, как правило, эффективным бюрократическое корпоративное управление. Когда сетевая институциональная структура имеет большее влияние на фирму, чем бюрократическая, фирма переходит от механизмов бюрократического контроля к сетевому. Во время промежуточной стадии основной источник ресурсов для фирм – сетевые взаимоотношения и соответственно сетевое КУ является наиболее эффективным. По мере перехода к рынку и развития рыночных институтов компаниям выгодно выходить за рамки созданных сетей и применять рыночный механизм КУ. Время, необходимое для компаний, чтобы подойти ко второй точке перегиба, зависит от таких факторов, как влияние институтов рынка и конкуренции, эффективность сетей и степень встроенности в них компании. На поздней стадии в силу развитости рыночных институциональных рамок наиболее эффективным является рыночный механизм КУ.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

[1] См.: Le S., Kroll M., Walters B. The impact of institutional changes on corporate governance mechanisms in transition economies // Journal of Management and Governance. 2010. № 14. P. 91–114; Peng M. W. Institutional transitions and strategic choices // Academyof Management Review. 2003. № 28. P. 275–296; Головчанская Е. А., Кирсанова И. А. Современный этап формирования корпоративного управления в Республике Беларусь в условиях институционального окружения // Экономика и управление. 2013. № 2. С. 57. http://www.elib.bsu.by/handle/123456789/43763.

[2] См.: Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies // Journal of management & governance. 2010. Vol. 14. № 2. P. 91–114.

[3] См.: Andreff W. Privatization and corporate governance in transition countries: Quantitative success and qualitative failure // Management International. 1999. № 4. P. 11–30; McCarthy D., Puffer S. Corporate governance in Russia: A framework for analysis // Journal of Worm Business. 2003. № 38. P. 397–416; Suhomlinova O. O. Constructive destruction: Transformation of Russian state-owned construction enterprises during market transition // Organization Studies. 1999. № 20. P. 451–483.

[4] См.: Andreff W. Privatization and corporate governance in transition countries…

[5] См.: Peng M. W. Institutional transitions and strategic choices. Academy of Management Review. 2003. № 28. P. 275–296; Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies…

[6] См.: Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies…
[7] См.: McCarthy D., Puffer S. Corporate governance in Russia: A framework for analysis // Journal of Worm Business. 2003. № 38. P. 397–416.
[8] См.: Williamson O. E. The institutions and governance of economic development and reform // Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics 1994. Washington, 1995. P. 171–197.
[9] См.: Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies…
[10] См.: Garrod N. Environmental contingencies and sustainable modes of corporate governance // Journal of Accounting and Public Policy. 2000. № 19. P. 237–261.
[11] См.: Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies…
[12] См.: Suhomlinova O. O. Constructive destruction: Transformation of Russian state-owned construction enterprises during market transition // Organization Studies. 1999. № 20. P. 451–483.
[13] См.: Williamson O. E. The institutions and governance of economic…
[14] См.: Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies…
[15] См.: McCarthy D., Puffer S. Corporate governance in Russia: A framework for analysis // Journal of Worm Business. 2003. № 38. P. 397–416.
[16] Ibid.
[17] См.: Peng M. W. Institutional transitions and strategic choices // Academy of Management Review. 2003. № 28. P. 275–296.
[18] См.: Williamson O. E. The institutions and governance of economic…
[19] См.: Shleifer A., Vishny R. A survey of corporate governance // Journal of Finance. 1997. № 52. P. 737–783.
[20] См.: McCarthy D., Puffer S. Corporate governance in Russia…
[21] См.: Peng M. W. Institutional transitions and strategic choices…
[22] См.: Suhomlinova O. O. Constructive destruction…
[23] См.: Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies…
[24] См.: Shleifer A., Vishny R. A survey of corporate governance // Journal of Finance. 1997. № 52. P. 737–783; Son A. Le, Mark Kroll, Bruce A. Walters Stages of corporate governance in transition economies…
[25] См.: Головчанская Е. А., Кирсанова И. А. Современный этап формирования корпоративного управления в Республике Беларусь в условиях институционального окружения // Экономика и управление. 2013. № 2. С. 57. Режим доступа: http://www.elib.bsu.by/handle/123456789/43763; Кирсанова И. А. Проблемы заимствования институтов корпоративного управления // Управление занятостью молодежи: проблемы и перспективы: межвуз. сб. науч. тр. по материалам V ежегодного заседания круглого стола (Волгоград, 26 апр. 2013 г.). Волгоград, 2013; Сенько А. Н. Корпоративные интересы и проблемы экономической безопасности национального производства // Весн. БДУ. Сер. 3. 2006. № 1. С. 79–82.

Поступила в редакцию 05.06.13.

Ирина Анатольевна Кирсанова – старший преподаватель кафедры инновационного менеджмента.

УДК 338.012

Ю. А. КОРОЛЕВА

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА СПА-УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Исследуются основные направления формирования спа-отрасли в Беларуси, проводится анализ современных тенденций развития рынка спа-услуг, предлагаются конкретные пути преодоления выявленных проблем в спа-индустрии. Дана оценка текущего состояния спа-отрасли, представлена классификация действующих в Беларуси спа, рассмотрено их количество и месторасположение. Детально изучена возможность развития спа на базе белорусских санаториев, обоснован с учетом этого рост объема экспорта услуг. Отмечается, что основным фактором, препятствующим росту спа-индустрии в Республике Беларусь, является неразработанность законодательства, регулирующего деятельность в спа-отрасли, предложены мероприятия по повышению эффективности ее работы.

Ключевые слова: спа-отрасль; сфера услуг; релаксация и оздоровление; санаторно-курортные учреждения; развитие.

The article investigates the spa industry in the Republic of Belarus. The subject of the research are the main problems of formation of spa industry in Belarus, the goal is the analysis of the modern trends in the development of the spa services market and is to find concrete ways to address the identified problems of the spa industry. The paper analyzes the current state of the spa industry, the classification of operating spas in Belarus, examined the number and location of the spa facilities, a detailed study of the possibility of developing a spa on the basis of the Belarusian health resorts and justified the growth in exports of services arise from this. According to the analysis revealed micro- and macro-economic factors affecting the growth of the spa industry in the Republic of Belarus, where the most significant acts undeveloped legislation regulating the activities in the spa industry, and proposed measures to improve the efficiency of the industry.

Key words: spa industry; services; relaxation and wellness; spa facilities; development.

Мировая индустрия спа* является одним из ведущих и наиболее динамично развивающихся секторов рекреационных услуг и объединяет предприятия, оказывающие спа-услуги,

* Согласно определению, предложенному Международной ассоциацией спа (ISPA) в 2007 г., спа – это место для улучшения общего состояния с помощью разнообразных профессиональных услуг, которые способствуют обновлению сознания, организма и духа.